

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT BANDENG JUWANA)**

**Muhammad Adi Nugroho<sup>1</sup>, Saryadi<sup>2</sup>, Widiartanto<sup>3</sup>**

Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro

Email : (nugroho\_m.adi@gmx.com)

## **ABSTRACT**

*Human resource management is currently looking at an employee in the company as a corporate asset. Although employees are viewed as assets of the company, the employee can not be obtained as easily as other company assets in the form of goods. This is because it takes also a match between the qualifications that companies want to qualifications held by the job applicant. This match is required by the company, so employees who work to help the company to achieve its vision and mission. The vision and mission of a company, will be obtained with the employee's performance. Leadership and working environment has an influence on employee performance through motivation as an intervening variable in the production employees of PT. Bandeng Juwana. Production employee performance can be seen from the achievement of production targets, but it has not succeeded in the production target is reached.*

*In this study used a sampling technique is simple random sampling of 77 production employees of PT. Bandeng Juwana. The technique of collecting data using questionnaires and interviews, the research instrument was a questionnaire. The data obtained were analyzed qualitatively and quantitatively through validity and reliability test. While data analysis is done through a simple linear regression analysis, multiple linear regression, t-test, F test and path analysis.*

*Based on the results of the analysis are known pathways that influence leadership variable and variable work environment for employee performance variables, namely, leadership variables have a direct effect of 0.332, and the work environment has a direct influence amounted to 0,348. Motivation as an intervening variable has an effect of 0.350 on the variable employee performance. Then if leadership through motivation to affect performance, it is known the effect of 0.486. Meanwhile, if the work environment through motivation to affect performance, it is known the effect of 0.949. Based on this it can be seen that, the influence of leadership and work environment on employee performance will be greater if through motivation. Based on the test results of variable F leadership, work environment and motivation on the performance together look that  $F_{count} > F_{table}$  ( $52.851 > 2.73$ ), and based on the results of multiple regression results also show that leadership, work environment and motivation to have a positive influence the performance of employees.*

*The conclusion from this study is that there is a positive and significant influence between leadership and work environment on employee performance, through motivation as an intervening variable. The advice given is to be increased attention on variable motivation for increasing employee performance.*

*Keyword: leadership, work environment, motivation, performance*

---

<sup>1</sup>Muhammad Adi Nugroho, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [nugroho\\_m.adi@gmx.com](mailto:nugroho_m.adi@gmx.com)

<sup>2</sup>Drs. Saryadi, M.Si, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup>Dr. Widiartanto, M.AB, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

## ABSTRAK

Manajemen sumber daya manusia saat ini memandang seorang karyawan yang ada di perusahaan sebagai aset perusahaan. Walaupun karyawan dipandang sebagai aset perusahaan, karyawan tidak bisa didapatkan dengan mudah seperti aset-aset perusahaan lainnya yang berupa barang. Hal ini karena dibutuhkan juga kecocokan antara kualifikasi yang perusahaan inginkan dengan kualifikasi yang dimiliki oleh pelamar pekerjaan. Kecocokan ini dibutuhkan oleh perusahaan, agar karyawan yang bekerja dapat membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Visi dan misi suatu perusahaan, akan didapatkan dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan bagian produksi PT. Bandeng Juwana. Kinerja karyawan bagian produksi dapat dilihat dari tercapainya target produksi, namun ternyata target produksi tersebut belum berhasil tercapai.

Pada penelitian ini digunakan teknik pengambilan sampel simple random sampling terhadap 77 karyawan bagian produksi PT. Bandeng Juwana. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara, dengan instrumen penelitiannya adalah kuesioner. Data yang diperoleh dianalisa secara kualitatif dan kuantitatif melalui uji validitas dan uji realibilitas. Sementara analisa data dilakukan dengan melalui analisa regresi linier sederhana, regresi linier berganda, t-test, F test dan analisis jalur.

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa pengaruh variabel kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan yaitu, variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,332, dan variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,348. Motivasi sebagai variabel intervening mempunyai pengaruh sebesar 0,350 terhadap variabel kinerja karyawan. Kemudian jika kepemimpinan melalui motivasi untuk mempengaruhi kinerja, diketahui pengaruhnya sebesar 0,486. Sedangkan lingkungan kerja jika melalui motivasi untuk mempengaruhi kinerja, diketahui pengaruhnya sebesar 0,949. Berdasarkan hal ini dapat terlihat bahwa, pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan akan lebih besar jika melalui motivasi. Berdasarkan hasil uji F dari variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja secara bersama-sama terlihat bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $52,851 > 2,73$ ), dan berdasarkan hasil dari regresi berganda juga menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Saran yang diberikan adalah agar lebih ditingkatkan perhatian pada variabel motivasi agar kinerja karyawan semakin meningkat. Kata Kunci : Store Image, Store Atmosphere, Impulse Buying

Kata Kunci: kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, kinerja

## Pendahuluan

Suatu perusahaan tidak akan bisa berjalan jika tidak ada sumber daya manusia atau karyawan didalamnya. Kinerja sumber daya manusia atau kinerja karyawan berhubungan sangat erat dengan tercapainya tujuan suatu perusahaan. Kinerja setiap karyawan pada suatu perusahaan akan menentukan apakah perusahaan tersebut akan berkembang atau tidak. Kinerja karyawan pada perusahaan bisnis dituntut efektif serta efisien agar perusahaan bisnis tersebut dapat berkembang. Tuntutan tersebut haruslah didukung dengan manajemen yang dapat mendorong kinerja karyawan agar semakin baik. Dorongan-dorongan yang dilakukan oleh manajemen atau manajer bisa dilakukan dengan banyak cara dengan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat membuat kinerja para karyawan meningkat.

Kepemimpinan termasuk dalam variabel organisasi yang dimana telah dikatakan diatas bahwa dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika membahas tentang kepemimpinan, maka akan dibahas didalamnya adalah seorang pemimpin. Seorang pemimpin dalam manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk memanager agar bawahannya bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja ini dapat mempengaruhi kinerja karena karyawan pasti memiliki persepsi akan lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja terdiri dari dua macam, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Dalam pembahasan tentang sumber daya manusia, berarti yang akan dibahas adalah manusia/karyawan di mana mereka memiliki suatu motivasi dalam melakukan pekerjaan. Motivasi

dapat dipengaruhi oleh sangat banyak hal, tetapi pada dasarnya dalam suatu perusahaan, yang berperan sangat besar dalam memotivasi karyawan adalah pimpinan. Walaupun begitu, masih banyak hal lain juga yang mempengaruhi motivasi karyawan tersebut.

Di Kota Semarang banyak perusahaan yang mengembangkan bisnis makanan dan semua bersaing demi merebut kepercayaan dari konsumen bahwa produk yang mereka tawarkan adalah yang terbaik. Selain untuk dikonsumsi sendiri, salah satu makanan yang digemari para wisatawan dan sering dijadikan oleh-oleh dari Kota Semarang adalah ikan bandeng. PT. Bandeng Juwana atau yang lebih dikenal dengan Bandeng Juwana Elrina, adalah salah satu perusahaan yang memproduksi ikan bandeng duri lunak. Pada PT. Bandeng Juwana, dibuat suatu terobosan produk bandeng yang dapat bertahan lebih lama, agar jika dibeli oleh konsumen sebagai oleh-oleh dari Kota Semarang, produk bandeng tersebut tidak cepat kadaluarsa. Tetapi untuk membuat produk tersebut, diperlukan alat khusus dan juga keahlian pada sumber daya manusianya. Dan walaupun PT. Bandeng Juwana sudah diakui sebagai salah satu perusahaan besar dalam industri bandeng ini, tetapi pada bagian produksinya pun sebenarnya masih terdapat berbagai masalah didalamnya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh, penurunan produksi yang terjadi dikarenakan lingkungan kerja yang kurang kondusif karena pabrik yang berlokasi dibelakang toko relatif tidak besar untuk ukuran pabrik, dan juga pemakaian mesin produksi yang terus menerus membuat beberapa mesin terkadang harus diservis atau diganti. Lalu juga, kepemimpinan yang ada disana terpusat kepada Bapak Daniel selaku pemilik, yang terkadang kurang efektif karena jika terdapat mesin yang harus diservis atau pun harus diganti akan melalui proses persetujuan dahulu yang relatif cukup lama, sehingga tidak bisa langsung diganti.

Berdasarkan dari penurunan produksi yang sebelumnya telah dibahas, PT. Bandeng Juwana memerlukan peningkatan kinerja agar target tersebut tercapai. Untuk pencapaian kinerja tersebut seperti yang telah dibahas sebelumnya dapat dengan berbagai cara melalui sudut pandang manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan ulasan tersebut untuk penelitian ini, peneliti akan mengambil judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan bagian Produksi PT Bandeng Juwana)”**.

## Kajian Teori

### Kepemimpinan

Menurut Gibson (dalam Nawawi 2003:21) kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu.

Menurut Gerungan (Uchjana, 1981) setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni:

1. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)  
Persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.
2. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)  
Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.
3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

## Lingkungan Kerja

“Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memerhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja. Pengertian lingkungan kerja disini adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain.” (Sunyoto, 2012:43)

Menurut Danang Sunyoto, (2012:43) mendasar dari pengertian tersebut, ruang lingkup lingkungan kerja:

1. Bahwa lingkungan organisasi tertentu tercermin pada karyawan. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang demokratis akan berpengaruh pula terhadap karyawan.
2. Lingkungan kerja yang timbul dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan perilaku karyawan.

## Kinerja Karyawan

Menurut Gibson (1994:213) kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, sedangkan menurut Wahyudi (1991:100), kinerja atau *performance* merupakan prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu jabatan tertentu dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang karyawan.

Menurut Bernardin (2003) mengatakan bahwa terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja secara individu yaitu :

1. Kualitas  
Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dan penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas  
Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu  
Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi yang dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas  
Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menghasilkan keuntungan dan mengurangi kerugian setiap penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian  
Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas atau meminta turut campurnya pengawas.
6. Komitmen kerja  
Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja terhadap perusahaan

## Motivasi

Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja

keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari dalam dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktivitas. (Danang Sunyoto, 2012:11).

Dalam proses berkembangnya teori motivasi, lahir bahwa motivasi dalam manusia terdapat dua jenis yaitu (Nawawi, 2001:359):

1. Motivasi Intrinsik  
Motivasi intrinsik adalah pendorong bekerja yang bersumber dari dalam pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat dalam memaknai pekerjaannya. Misalnya, pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan (mewujudkan realisasi dirinya secara manusiawi).
2. Motivasi Ekstrinsik  
Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaannya secara musni. Misalkan, berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah, gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat, memiliki kekuasaan besar, serta pengaruh adanya sistem hukuman dan pujian dari lingkungan kerja.

## **Penelitian Terdahulu**

Terdapat penelitian yang pernah dilakukan untuk menguji bagaimana pengaruh dari kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzen, Al Musadieq dan Djudi Mukzam (2014:9) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian tersebut adalah bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan secara simultan dan parsial.

Rahmawati, Swasto dan Prasetya (2014:8) melakukan penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya adalah bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

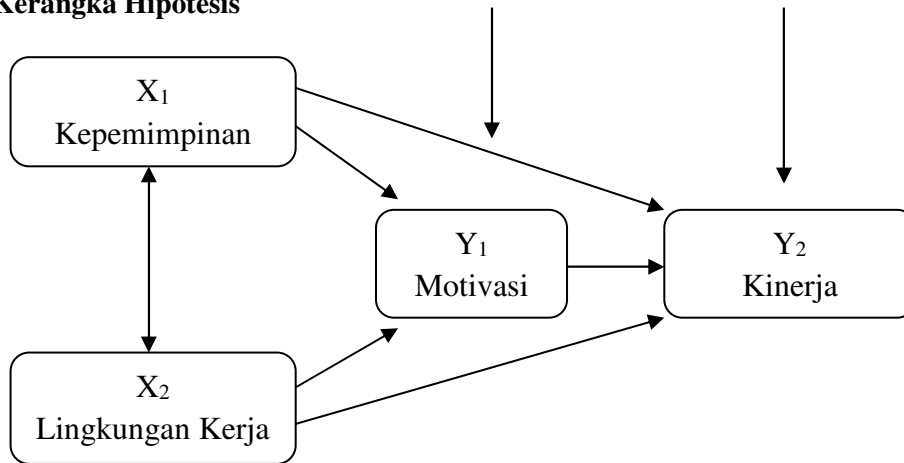
Abrivianto, Swasto dan Nayati Utami (2014:8) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut memiliki hasil yaitu Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **Hipotesis**

Peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- H2: Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan
- H3: Ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
- H4: Ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan
- H5: Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan
- H6: Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan
- H7: Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan

**Gambar 1**  
**Kerangka Hipotesis**



## Metode Penelitian

### Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:115). Pada penelitian ini, populasinya adalah karyawan pabrik atau bagian produksi PT. Bandeng Juwana yang bekerja di Kantor Pusat Pandanaran yang beserta pabrik juga, yaitu sebanyak 95 karyawan. Dengan jumlah responden/sampel sebesar 77 orang.

### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian atau alat pengumpul data pada penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner tersebut akan dibagikan kepada responden yang kemudian hasil jawabannya akan diukur dan dianalisis melalui analisis kuantitatif dan kualitatif.

### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling*. Dan jenis dari *probability sampling* yang digunakan adalah *simple random sampling*, yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. *Simple random sampling* ini dapat dilakukan karena anggota populasi pada penelitian ini relatif homogen.

### Teknik Analisis

Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan uji *crosstab*, uji korelasi, uji determinasi, regresi linear sederhana, uji t, uji regresi linear berganda, dan uji F, dan analisis jalur, dengan menggunakan bantuan *spss*.

### Hasil dan Pembahasan

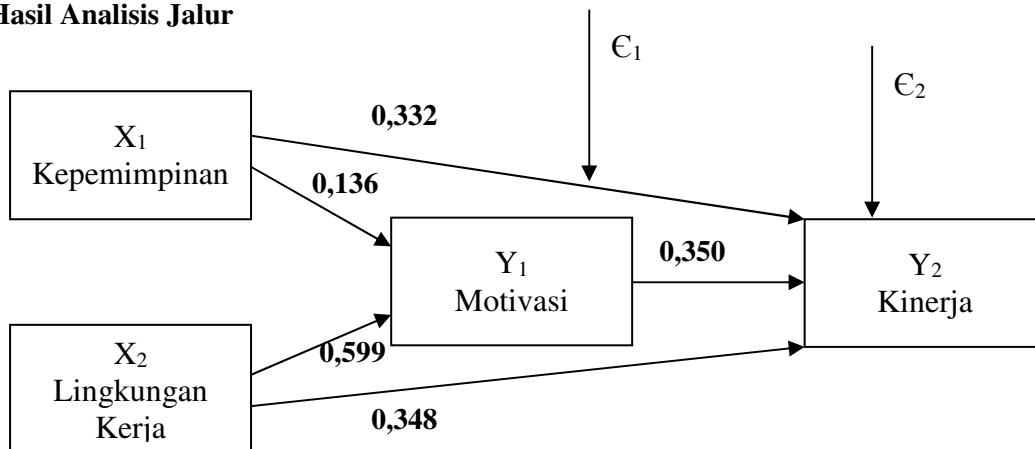
Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian diolah menggunakan SPSS for Windows versi 15.0. Berikut rekapitulasi hasil yang diperoleh dan juga gambar hasil analisis jalurnya:

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Hasil Analisis Data**

Uji Hipotesis	Korelasi (R)	Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> )	Koefisien Regresi	t/F hitung	Sig	Kesimpulan
X1→Y2	0,592	0,351	0,418	6,365	0	H0 ditolak, Ha diterima
X1→Y1	0,364	0,133	0,540	3,385	0	H0 ditolak, Ha diterima
X2→Y2	0,702	0,493	0,517	8,536	0	H0 ditolak, Ha diterima
X2→Y1	0,650	0,423	1,007	7,413	0	H0 ditolak, Ha diterima
Y1→Y2	0,697	0,486	0,332	8,416	0	H0 ditolak, Ha diterima
X1, X2→Y1	0,662	0,439	0,201 (X1) 0,926 (X2)	28,915	0,001 (X1) 0,000 (X2)	H0 ditolak, Ha diterima
X1, X2, Y1→Y2	0,827	0,685	0,234 (X1) 0,256 (X2) 0,166 (Y1)	52,851	0,000 (X1) 0,000 (X2) 0,000 (Y1)	H0 ditolak, Ha diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

**Gambar 2**  
**Hasil Analisis Jalur**



Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Hipotesis penelitian yang pertama menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji hipotesis melalui uji t kepemimpinan terhadap kinerja diketahui nilai t hitung 6,365 dan nilai t tabel 1,9921 maka dapat disimpulkan nilai t hitung > t tabel yaitu 6,365 > 1,9921. Berdasarkan nilai tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sehingga jika semakin tinggi kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis pertama diterima.

Hipotesis penelitian yang kedua menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan melalui uji t kepemimpinan terhadap motivasi, diketahui nilai t hitung 3,385 dan nilai t tabel 1,9921 maka dapat disimpulkan nilai t hitung > t tabel yaitu 3,385 > 1,9921. Berdasarkan nilai tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa

terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi, sehingga semakin tinggi kepemimpinan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kedua diterima.

Hipotesis penelitian yang ketiga menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan melalui uji t lingkungan kerja terhadap kinerja, diketahui nilai t hitung 8,536 dan nilai t tabel 1,9921 maka dapat disimpulkan nilai t hitung > t tabel yaitu  $8,536 > 1,9921$ . Berdasarkan nilai tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi lingkungan kerja maka semakin tinggi kinerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis ketiga diterima.

Hipotesis penelitian yang keempat menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan melalui uji t lingkungan kerja terhadap motivasi, diketahui nilai t hitung 7,413 dan nilai t tabel 1,9921 maka dapat disimpulkan nilai t hitung > t tabel yaitu  $7,413 > 1,9921$ . Berdasarkan nilai tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan, sehingga semakin tinggi lingkungan kerja maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis keempat diterima.

Hipotesis penelitian yang kelima menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Menurut Suyanto (2012:91), rangsangan timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal-lingkungannya) kemudian menciptakan “motif dan motivasi” yang mendorong orang bekerja. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan melalui uji t motivasi terhadap kinerja, diketahui nilai t hitung 8,416 dan nilai t tabel 1,9921 maka dapat disimpulkan nilai t hitung > t tabel yaitu  $8,416 > 1,9921$ . Berdasarkan nilai tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kelima diterima. Ini juga sesuai dengan hasil penelitian Abrivianto P, Bambang Swasto, dan Hamidah Nayati Utami (2014:8) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji F dari variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi secara bersama-sama terlihat bahwa jumlah  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $28,915 > 2,73$ ), maka hasil uji F adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kesimpulan dari uji F tersebut adalah ada pengaruh antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) secara simultan terhadap variabel motivasi ( $Y_1$ ). Berdasarkan hasil dari regresi berganda juga menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi.

Berdasarkan hasil uji F dari variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja secara bersama-sama terlihat bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $52,851 > 2,73$ ), maka hasil uji F adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kesimpulan dari uji F tersebut adalah ada pengaruh antara kepemimpinan ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan motivasi ( $Y_1$ ) secara simultan terhadap kinerja ( $Y_2$ ) karyawan. Berdasarkan hasil dari regresi berganda juga menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis path diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,332 sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,486. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja lebih tinggi dengan melalui variabel motivasi dari pada tanpa menggunakan variabel motivasi. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,348 sedangkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui



motivasi adalah sebesar 0,949. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja lebih tinggi dengan melalui variabel motivasi. Penelitian ini juga menunjukkan mengenai pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect) yaitu pengaruh langsung dari variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja adalah sebesar 0,332 dan pengaruh tidak langsungnya adalah sebesar 0,0476. Berdasarkan hal tersebut maka, pengaruh langsungnya lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya ( $0,332 > 0,0476$ ). Pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja adalah sebesar 0,348 dan pengaruh tidak langsungnya adalah sebesar 0,20965. Berdasarkan hal tersebut maka, pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya ( $0,348 > 0,20965$ ).

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada karyawan PT Bandeng Juwana, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bandeng Juwana
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Bandeng Juwana
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bandeng Juwana
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Bandeng Juwana
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bandeng Juwana
6. Secara simultan atau bersama-sama terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi
7. Secara simultan atau bersama-sama terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Berdasarkan hasil analisis jalur, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan, apabila melalui motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bila kepemimpinan semakin baik dan lingkungan kerja juga semakin baik serta diiringi dengan motivasi yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dengan melewati motivasi sebagai variabel intervening.

## Saran

Adapun saran yang dapat dikemukakan antara lain :

1. Motivasi kerja karyawan adalah variabel yang memiliki pengaruh paling besar kinerja karyawan PT Bandeng Juwana. Motivasi yang berdasarkan dari pemenuhan-pemenuhan kebutuhan pada karyawan, sudah berjalan dengan sangat baik. Walaupun begitu, motivasi kerja karyawan seharusnya dapat ditingkatkan lagi, karena dengan ditingkatkan lagi pemenuhan kebutuhan tersebut, motivasi akan meningkat dan kinerja pun semakin baik. Pemenuhan kebutuhan yang sebaiknya ditingkatkan adalah pemenuhan kebutuhan seperti penghargaan, seperti dalam indikator *reward* atas prestasi kerja. *Reward* sebaiknya lebih banyak diberikan kepada para karyawan karena setiap karyawan pasti akan senang mendapatkan salah satu bentuk penghargaan dari perusahaan, dan di masa yang akan datang nanti akan membuat karyawan ingin mendapatkannya lagi. Lalu perusahaan dapat meningkatkan motivasi juga pada indikator kebutuhan sosial, dalam hal ini perusahaan bisa menciptakan kesempatan-kesempatan pemenuhan kebutuhan sosial tersebut, seperti contohnya dengan cara mengadakan acara atau agenda untuk rekreasi para karyawan bersama agar persahabatan atau kekeluargaan karyawan semakin erat.

2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap kinerja. Sirkulasi udara di tempat kerja dapat mempengaruhi para karyawan saat sedang bekerja, dan perusahaan seharusnya mengakali keadaan yang ada yaitu terdapatnya beberapa tempat yang agak panas karena diperlukan suhu tertentu untuk memasak bandeng. Mengakali hal ini dapat dengan cara memberikan kipas angin pada tempat kerja yang panas tersebut. Lalu kenyamanan tempat kerja, dapat ditingkatkan dengan salah satunya adalah menjaga kebersihan tempat kerja. Kebersihan yang ada seharusnya dapat secara menyeluruh atau merata di semua sudut tempat kerja dan tidak hanya di bagian tertentu saja, karena kebersihan ini akan berpengaruh kepada tingkat kenyamanan para karyawan juga. Perusahaan juga sebaiknya menjaga hubungan yang berada di lingkungan kerja agar berjalan dengan semakin kondusif, yaitu hubungan antara sesama karyawan maupun hubungan karyawan dengan atasannya, disarankan juga untuk membuat kegiatan bersama yang menyenangkan, seperti misalnya membuat kegiatan untuk menghias lingkungan kerja agar tidak membosankan.
3. Untuk kepemimpinan, ada beberapa karyawan yang merasa belum puas dengan kepemimpinan yang ada. Hal ini dikarenakan rotasi kerja yang ada di PT Bandeng Juwana membuat pemimpin yang memimpin bawahan berganti-ganti, dan karyawan merasa bahwa ada pemimpin yang cocok dengan mereka dan ada pula pemimpin yang tidak cocok dengan mereka. Perlu dipertimbangkan rotasi kerja tersebut karena dapat menjadi pedang bermata dua juga untuk perusahaan. Lalu perusahaan bisa juga bertindak dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepemimpinan terhadap para karyawan di sana, baik untuk karyawan agar disiapkan menjadi pemimpin di masa yang akan datang, maupun untuk pemimpin-pemimpin yang menjabat sekarang. Untuk kemampuan pemimpin meningkatkan kerja sama, dan kemampuan pemimpin mengorganisasikan aktivitas. Untuk meningkatkan kerja sama, dibutuhkan hubungan yang intensif juga antara pemimpin dan bawahan sehingga diharapkan pemimpin menjalin hubungan yang intensif dengan karyawan.

### **Daftar Pustaka**

- Abrivianto P, Bambang Swasto dan Hamidah Nayati Utami. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Benardin, H John. 2003. *Human Resources Managament:An Experimental. Approach third Edition*. B. New York : Mc-Graw Hill/Irwin
- Fauzen, Mochammad Al Musadieq dan Mochammad Djudi Mukzam. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja*. Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Gibson, Ivancevich, Donelly. 1994. *Organisasi Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data SUMBER DAYA MANUSIA (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.